

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a stimulace zaměstnanců v konkrétním podniku
Employee Motivation and Stimulation in Specific Organization

Student:	Lucie Juříčková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Škrlová Helena

Ostrava 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno studenta: Lucie Juříčková

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Název tématu: Motivace a stimulace zaměstnanců v konkrétním podniku

Anglický název tématu: Employee Motivation and Stimulation in Specific Organization

Zásady pro vypracování – osnova bakalářské práce

1. Úvod
2. Teoreticko – metodologická východiska práce
3. Charakteristika podniku
4. Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků
5. Závěr

Seznam použití literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Škrlová Helena

Datum zadání: 25. listopadu 2011

Datum odevzdání: 11. května 2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Heleně Škrlové za cenné rady a připomínky. Dále bych také chtěla poděkovat ekonomickému řediteli firmy Bono auto s.r.o. panu Ing. Miloslavu Skupeňovi za poskytnuté informace, za trpělivost a rovněž za cenné připomínky.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoreticko – metodologická východiska práce	7
2.1	Vymezení problematiky motivace	7
2.1.1	Obecná charakteristika a základní pojmy	7
2.1.2	Zdroje motivace	9
2.1.3	Dynamika motivace	10
2.2	Teorie motivace	12
2.2.1	Aplikace motivačních teorií	12
2.2.2	Maslowova hierarchie potřeb	12
2.2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	14
2.2.4	Teorie X a teorie Y	16
2.2.5	Rozdílné motivační teorie	17
2.3	Motivační nástroje	18
2.4	Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace	20
2.4.1	Stimulace jako ovlivňování výkonnosti pracovníků	21
2.5	Mzdy	22
2.6	Motivační program organizace	23
2.7	Metody zjišťování informací	24
3	Charakteristika podniku	26
3.1	Profil společnosti	26
3.2	Prodej vozidel	27
3.3	Servis	27
3.4	Oblast lidských zdrojů	27
4	Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků	30
4.1	Vybrané stimulační faktory ve společnosti	30
4.1.1	Pracovní doba	30
4.1.2	Dovolená	31
4.1.3	Mzdy	31
4.1.4	Zaměstnanecké benefity	32
4.2	Dotazníkový průzkum	32
4.2.1	Sestavování dotazníku	32
4.2.2	Popis otázek v dotazníku	33

4.2.3	Analýza dotazníkového průzkumu	33
4.3	Návrhy a doporučení na zlepšení motivace zaměstnanců	46
5	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam zkratek	53
	Prohlášení.....	
	Seznam příloh.....	
	Přílohy.....	

1 Úvod

Tématem této práce je problematika motivace zaměstnanců. Tato oblast je zkoumána zhruba od poloviny minulého století, přesto je stále aktuální a dále se vyvíjí spolu s pokrokem doby.

Nedílnou součástí práce podnikatele je řízení svých zaměstnanců a jejich správná motivace. Vyplácet pouze mzdu a tím motivovat už dnes nestačí. Proto je nutné, aby podnikatel využíval všech svých dovedností a zkušeností k udržení pracovníků ve firmě. Bez zaměstnanců by totiž žádná firma nebyla schopna existence.

Manažeři by si měli uvědomovat, že neustálé uspokojování pouze základních hodnot, jakou je například zvyšování hmotné odměny, nemůže být trvalým zdrojem motivace zaměstnanců. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb, jako například potřeb sociálních.

Podstatou manažerské funkce je tedy motivování, které lze chápat jako proces, ve kterém je důležité dodat zvnějšku patřičné podněty, které posílí žádoucí projevy chování (stimuly).

Správně vypracovaný motivační systém stimuluje zaměstnance k lepším výkonům, vyššímu pracovnímu nasazení a tím také přispívá k lepší výkonnosti celé organizace. Člověk je motivován k práci tehdy, když jeho úsilí odpovídá určitý výsledek (výkon). Tento výkon musí být samozřejmě následován určitou odměnou, která má pro člověka význam.

Záleží také na tom, jaký postoj má manažer ke svým podřízeným, zda má pozitivní vztah vůči svým zaměstnancům, do jaké míry je schopen vycítit vhodný způsob jednání apod.

Organizace, ve které budou aplikovány znalosti a poznatky, je společnost Bono Auto s.r.o. Společnost BONO auto s.r.o. je koncesionářem značek Renault a Dacia.

Cílem této práce je zhodnotit stávající stav firmy Bono auto s.r.o. z pohledu motivace zaměstnanců, a především zjistit jaké motivační a stimulační faktory ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Práce se zároveň bude zabývat nalezením variant řešení k možnému zvýšení výkonnosti zaměstnanců. K realizaci cíle práce budou využity jednak interní údaje firmy a jednak údaje obsahující názory a postoje zaměstnanců k vybraným stimulačním faktorům. Potřebné údaje budou získávány pomocí písemné formy dotazování mezi zaměstnanci.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část, teoretická, se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné k pochopení této problematiky. Druhá část této práce, která je částí aplikační, se zabývá charakteristikou společnosti a zkoumáním dané problematiky.

2 Teoreticko – metodologická východiska práce

Dříve, než se tato práce bude zabývat současnou situací firmy a jejím následným zhodnocením, je nutno objasnit základní pojmy týkající se této problematiky. Především půjde o vysvětlení rozdílu mezi motivací a stimulací, dále pak například o významné zdroje motivace, a v neposlední řadě o různé motivační teorie a přístupy slavných psychologů.

2.1 Vymezení problematiky motivace

2.1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Motivaci lidské činnosti včetně konkrétních forem pracovního jednání člověka, chápou Bedrnová, Nový aj. (1998) jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost je možné tuto strukturu považovat za nejzajímavější, ale také za nejkomplikovanější.

Bedrnová, Nový aj. (1998) dále uvádějí, že pojem motivace pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Také tvrdí, že motivace je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti či k určitému jednání.

Jiný pohled na věc nám dává Armstrong (2007), který tvrdí, že motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Dále popisuje, že motivace se týká faktorů, které určitým způsobem ovlivňují lidské chování. Vymezuje tři složky motivace, a to:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Významným rysem motivace dle Bedrnové, Nového aj. (1998) je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích. Především jde o dimenzi směru, která určitým směrem orientuje motivaci člověka. Další je dimenze intenzity, kdy je činnost člověka v daném směru závislá na intenzitě jeho motivace. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, která se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti.

V problematice motivace vystupují pojmy, které je třeba si objasnit. Jedná se o dvojici pojmů: motiv-motivace a stimul-stimulace.

Různé pohledy na to, co se rozumí pojmem motivace, se již objevily v předchozích odstavcích. O pojmu motiv však doposud nepadla zmínka. Motiv podle Bedrnové, Nového aj. (1998) může být chápán jako důvod lidského chování a jednání. Motiv individualizuje lidské prožívání a dává lidské činnosti psychologický smysl. Ovšem motiv, jako psychologická příčina činnosti, určuje pouze její směr. Každý jedinec je jiný a jinak prožívá, tudíž jeho motivované jednání může být realizováno nejrůznějšími způsoby.

Bedrnová, Nový aj. (1998) dále uvádějí, že na psychiku člověka působí v daný okamžik ne jeden, ale hned několik motivů. Tyto mohou mít jednak shodný a jednak zcela opačný směr, shodnou, ale i zcela rozdílnou intenzitu. Proto v praktické rovině vyvstává otázka, jakým směrem se bude ubírat a jakou intenzitu bude mít konkrétní činnosti člověka. Obecně platí, že motivy, které jsou orientovány stejným směrem, se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Ty motivy, které mají směr protichůdný, se mohou vzájemně oslabovat, tím motivovanou činnost narušovat a za určitých podmínek tuto činnost znemožňovat.

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je potřeba odlišit dva velmi podobné, nikoliv však totožné pojmy „stimulace“ a „stimul“. Tyto dva pojmy bývají mnohdy podle Bedrnové, Nového aj. (1998) používány, jako by šlo o ekvivalenty. Dokonce i někteří psychologové pojmy motivace a stimulace nerozlišují. Bedrnová, Nový aj. (1998) se však domnívají, že rozlišení těchto pojmů je nezbytné.

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 223).

Takto lze spatřovat základní rozdíl mezi motivací a stimulací – stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání člověka. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Elementem stimulace je stimul a jde o jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci člověka.

2.1.2 Zdroje motivace

Abychom lépe porozuměli lidskému chování, je důležité pochopit, jak vlastně motivace vzniká a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce nebo na druhou stranu něco odmítá.

Podle Bedrnové, Nového aj. (1998) patří k základním zdrojům motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích. Obecně znamená potřeba stav nedostatku. Přesněji potřebu charakterizují Bedrnová, Nový aj. (1998, s. 224) a tvrdí, že: „V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“

Armstrong (2007) chápe, že lidé mají různé potřeby, a proto si také stanovují různé cíle k tomu, aby mohli tyto potřeby uspokojit. Zároveň podnikají různá opatření vedoucí ke splnění těchto cílů. Je nesmyslné se domnívat, že jeden jediný přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.

V psychologii se podle Kociánové (2010) rozlišují dvě skupiny motivů k práci. První skupinou jsou motivy intrinsické, to jsou takové, které přímo souvisejí s prací. Jedná se například o potřebu činnosti jako takové (zbavit se „nadbytečné energie“), nebo o potřebu

kontakty s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci apod. Druhou skupinou jsou motivy extrinsické, které jsou mimo vlastní práci. Mezi tyto motivy patří především potřeba peněz, potřeba jistoty související s potřebou peněz, potřeba sociálních kontaktů.

Dalším zdrojem motivace jsou návyky. Každý z nás si jistě dokáže představit, co se pod tímto pojmem skrývá. Bedrnová, Nový aj. (1998) popisují návyky jako určitý druh stereotypu. Jsou to některé činnosti, které v průběhu života realizuje každý člověk častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Jako návyk tedy Bedrnová, Nový aj. (1998) označují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.

Zájem, třetí zdroj motivace, můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále obohacuje a rozvíjí osobnost člověka. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

Čtvrtým zdrojem motivace jsou hodnoty. Hodnota je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Hodnoty reprezentují přesvědčení o smyslu dodržování pravidel a zásad, které vycházejí z individuálních potřeb. K nejznámějším klasifikacím hodnot patří Sprangerova typologie hodnotových orientací, ve které rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření. Jedná se o typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský. (Kociánová, 2010)

Posledním zdrojem motivace jsou ideály. Je pochopitelné, že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 230)

2.1.3 Dynamika motivace

Kromě pojmu motivace se lze poměrně často setkat s výrazem aktivace. Tímto pojmem vyjadřujeme pouze intenzitní stránku duševního dění, která je založena na konkrétně

nezaměřené činnosti nervové soustavy, ta představuje obecný biologický, ale i psychologický jev. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

Do dynamiky motivace spadá také frustrace a deprivace.

Podle Bedrnové, Nového aj. (1998) znamená frustrace určité zmaření nebo znemožnění činnosti, která má být motivována.

Frustrace se obvykle projevuje jen aktuálními nežádoucími změnami v psychice člověka, ale nemá zásadní vliv na přetváření jeho osobnosti. Oproti tomu deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka větší dopad a projevy. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

Bedrnová, Nový aj. (1998) popisují psychickou deprivaci jako psychický stav, který vznikl jako následek takových životních situací, kdy subjekt neměl příležitost v dostačující míře uspokojit některé své základní psychické potřeby.

Pro odlišení pojmů deprivace a frustrace je třeba vědět, že mezi znaky deprivace patří dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných potřeb. Jak už bylo napsáno, důraz je kladen na to, že deprivace má významný negativní vliv na utváření osobnosti člověka. V období dětství a adolescence má deprivace výrazně nepříznivé, dokonce až nezvratné dopady na utváření osobnosti. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

Za specifický druh frustrace jsou považovány konflikty motivů. Ty mají negativní dopad na jedince či skupinu zejména v oblasti pracovního výkonu, kdy dochází k jeho poklesu, další negativní dopad se nachází ve zvýšení citlivosti vůči stresu, dále pak v nárůstu nemocnosti, ve vyšším riziku úrazovosti. Může se objevit i vztahová krize, rozpad skupiny, nevyvážené až kolabující pracovní klima, včetně komunikace. (Dvořáková, 2007)

Jaké budou důsledky konfliktu, to závisí v nemalé míře na tom, jak byl konflikt řešen. Nesprávné řešení konfliktu mívá výraznější vliv na důsledky než samostatný konflikt.

2.2 Teorie motivace

U zrodu prvních teorií motivace stálo úsilí klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele pracovní motivace. Prvním autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jeho teorií hierarchie potřeb, která je známá také jako Maslowova pyramida, se tato práce bude zabývat o několik odstavců níže.

2.2.1 Aplikace motivačních teorií

Obecná teorie motivace k práci přináší různé teorie pracovní motivace, které představují soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se tyto teorie odlišují, jednak rozdílnými východisky, jednak také specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. K tomu, aby se mohly stát jakýmsi návodem pro jejich praktické uplatňování ve vedení lidí v managementu organizací, je nutné, aby byly použitelné v takové formě, která je realizovatelná vedoucím zaměstnancem v běžné řídicí činnosti. Samozřejmě je na každém vedoucím zaměstnanci, jakou metodu motivace zaměstnanců si vybere. (Dvořáková, 2007)

V následujícím přehledu se tato práce pokusí ukázat na problematiku uplatnění nejčastěji diskutovaných koncepcí motivace k práci, jež vycházejí z teoretických principů A. Maslowa, F. Herzberga a D. McGregora.

2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 2.1 znázorňuje základní stupnici lidských potřeb, kterou v roce 1943 zformuloval Abraham Herbert Maslow. Tato klasifikace potřeb je jednou z nejslavnějších. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Tyto potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejdůležitějších a nejnaléhavějších po ty

nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady. Prvním z nich je, že uspokojená potřeba není motivátorem, druhým předpokladem je, že jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se další, která také vyžaduje uspokojení.

Tato teorie pomáhá manažerům a podnikatelům při motivaci svých zaměstnanců.

Obrázek 2.1



Zdroj: Tureckiová (2004)

Podstatou této teorie, jak tvrdí Dvořáková (2007), je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitých stupních (pyramida potřeb), které současně odrážejí význam potřeby v celé struktuře potřeb.

Pyramida potřeb je podle Dvořákové (2007) následující:

- 1. stupeň – existenční potřeby základního charakteru, jinak také potřeby fyziologické. Tyto potřeby musí být uspokojeny, pokud člověk nechce strádat. Jedná se o potřebu jíst, spát, pít, bydlet....
- 2. stupeň – potřeby bezpečnosti, chápané nejen jako fyzické bezpečnosti, ale především bezpečnosti ekonomické. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje jak sociálního tak ekonomického postavení má mimořádně důležitou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců.

- 3. stupeň – sociální potřeby, jež jsou realizované především vztahem a kontakty s okolím. Odehrává se v oblasti mezilidských vztahů. Nedostatky v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci, a proto stoupá potřeba věnovat jim v motivační praxi stále větší pozornost.
- 4. stupeň – psychologické potřeby. Jedná se především o potřebu uznání, prestiže a sebeúcty. Tyto potřeby jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností sebeprosazování.
- 5. stupeň – potřeby sebeaktualizace, seberealizace. Tyto potřeby jsou na vrcholu potřeb jednotlivce. Patří zde rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí.

Maslowova teorie potřeb, jak popisuje Armstrong (2007), tvrdí, že pokud se uspokojí potřeby nižší, tak se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Ovšem potřeba seberealizace nemůže být uspokojená nikdy. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány pak nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ve své teorii rozlišil skupinu faktorů, jež se přímo vztahují k osobnosti a skupinu faktorů, které se váží k objektivním vnějším podmínkám práce. První skupina faktorů týkajících se osobnosti se označuje jako motivátory nebo satisfaktory, druhá skupina faktorů je označována jako hygienické vlivy nebo dissatisfaktory či frustrátory. Motivátory ovlivňují, buď pozitivně či negativně, pracovní spokojenost. Na druhou stranu hygienické vlivy v případě svého optimálního stavu nepůsobí, nemají vliv na spokojenost, ale v případě negativního stavu působí na nespokojenost pracovníků.(Kociánová, 2010)

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci nejznámější teorií. Jeho členění faktorů na dissatisfaktory a satisfaktory je však v odborné

literatuře dosti diskutováno, především s přihlédnutím k praktickým aplikacím v řízení. Existuje skupina, která se s tímto názorem ztotožňuje, druzí zase mají kritické výhrady. (Dvořáková, 2007)

V praxi lze doložit, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory jedné skupiny působit podobně jako faktory skupiny druhé. Jedná se například o vliv mzdy. Herzberg ji sice řadí do faktorů hygieny, tedy jde podle něj o satisfaktor, ale v empirických průzkumech se ukázalo, že mzda působí rovněž jako motivátor. Pro pochopení si musíme uvědomit, že v racionálním mzdovém systému musí existovat vazba mezi mzdou a oceněním pracovního výkonu. Je-li ocenění pracovního výkonu spojeno s adekvátní mzdou, pak tato mzda působí jako podnět k výkonu. (Dvořáková, 2007)

Herzberg, jak popisuje ve své knize Dvořáková (2007), také ověřoval stavy „nikoliv nespokojenost“ a „nikoliv spokojenost“. Stav „nikoliv nespokojenost“ vyjadřuje indiferentní vliv pracovních podmínek, které nemají na zaměstnance ani pozitivní ani negativní vliv. Obdobným stavem je stav „nikoliv spokojenost“, který vyjadřuje důsledek absence či negativního vlivu motivátorů.

Pro praktickou aplikaci má Herzbergova teorie nejvýraznější přínos ve třech oblastech (Dvořáková, 2007):

- Specifikace dvou faktorů motivace k práci a vymezení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců k výkonu.
- Vymezení rozhodující odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny
- Potvrzení nutnosti objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východisko pro tvorbu efektivní a účinné motivační strategie organizace

Tímto aplikace této teorie úzce souvisí s vytvářením zásad správného a motivačně účinného vedení pracovníků. Je tudíž nutné k ní přistupovat současně s uplatněním poznatků teorií, které tuto problematiku řeší. Jednou z nich je teorie X a teorie Y. (Dvořáková, 2007)

2.2.4 Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka, na jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Teorii X charakterizoval jako dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích.

Základní předpoklady teorie X jsou:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Jelikož lidé pracují neradi, musí být k práci přinuceni a to systémem odměn a trestů. Při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit.
- Existují výjimky, pro něž toto neplatí. Ti jsou pak povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční teorii, která je vůči pracovní morálce a lidskému snažení dosti pesimistická, postavil Douglas McGregor teorii Y, která si zakládá na důvěře člověka a na jeho pozitivním vztahu k práci:

- Práce je pro člověka stejně přirozenou aktivitou jako například zábava či odpočinek.
- Člověk rád přijímá odpovědnost a samostatnost.
- Schopnost samostatného rozhodování není záležitostí několika málo jedinců, nýbrž je v populaci silně rozšířena.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Sám McGregor byl stoupencem teorie Y. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je vhodnější teorie X. Existují lidé, kteří pracují s obrovským pracovním nasazením. Ovšem jsou i tací, kteří musejí být do práce popoháněni, nuceni. To však záleží na vztahu člověka k práci. Vykonává-li člověk činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil,

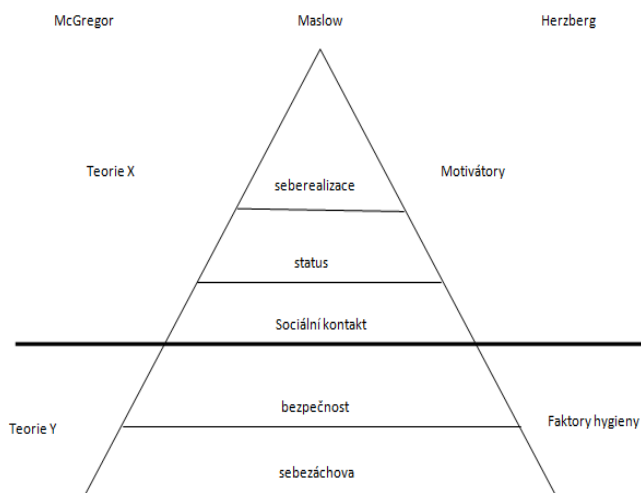
aniž by ho někdo musel do práce popohánět, tedy podle teorie Y. Naopak při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat určitý tlak zvenčí – v souladu s teorií X. (Bělohávek, 2000)

2.2.5 Rozdílné motivační teorie

Při motivaci je nutno vycházet z toho, že stimuly je třeba zesílit a tím se uspokojí stále více potřeb v rámci jednotlivých stupňů hierarchie potřeb. Pokud se na tento problém podíváme z hlediska předešlých faktů, je možno dojít k závěru, že Maslow, Herzberg a McGregor hovoří o totéž, jen jinými slovy a z jiného úhlu pohledu. Tento přístup je zachycen v obrázku 2.2 na klasické Maslowově pyramidě. (Dvořáková, 2007)

Obrázek 2.2

Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií



Zdroj: Dvořáková (2007)

2.3 Motivační nástroje

Vůči všem výše uvedeným teoriím existují výhrady, že tyto teorie nebyly většinou uspokojivě potvrzeny empirickými výzkumy. V mnoha publikacích jsou pak uvedeny další teorie a četné polemické hlasy mnoha odborníků. To jistě může být velmi zajímavé a obsáhlé čtení, nicméně z manažerského hlediska si z toho lze vzít, že lidské chování je natolik složité, že různé motivační teorie nedávají jednoznačný návod jak účinně motivovat. Nejde říci, že je dobré tyto teorie odmítat, nicméně nelze možnosti jejich uplatnění v praxi přeceňovat.

Manažer, jako správný hospodář, by měl dbát na efektivnost svého konání, s cílem dosahování co nejvyšší motivační síly při minimalizaci nákladů na motivaci vynaložených. Laicky řečeno, nejvíce efektivní by bylo, aby lidé byli ochotni pracovat zadarmo, což ale není možné. Na druhou stranu však neplatí, že čím více peněz pracovník dostane, tím vyšší výkony podá. Efektivní motivací se rozumí kombinování disponibilních motivačních nástrojů s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků.

Motivační nástroje se dají rozdělit do tří skupin. V jednotlivých skupinách se jedná o nástroje, které se váží k ocenění práce, podmínkám práce a práci samotné.

K hlavním motivačním nástrojům, jimiž vedoucí pracovník disponuje, patří plat a jeho různé formy a složky. Díky platu si člověk může dovolit koupit výrobky či pořídit služby, o které má zájem, tudíž má plat pro člověka instrumentální hodnotu.

Abraham Maslow ve své teorii hierarchie potřeb uvádí, že plat je instrumentem k uspokojování pouze základních potřeb, což však hrubě zjednodušil. Je zřejmé, že díky platu máme peněžní prostředky, které následně můžeme směniti za výrobky či služby, to však uspokojuje nejen naše základní potřeby, ale také potřeby vyšší. Lze to uvést na příkladu pořízení různých technických zařízení, které snižují ohrožení majetku (např.: bezpečnostní zařízení proti vloupání). Tento nákup pak uspokojí potřebu bezpečí. Rovněž také uspokojování nejvyšší z kategorie potřeb, a to potřeby seberealizace, lze naplňovat na základě využívání různých výrobků a služeb pořízených za peníze získané prostřednictvím platu.

Kromě platu může mít ocenění podobu nepeněžní odměny či morálního ocenění. V souvislosti s nepeněžní odměnou hovoříme spíše o zaměstnaneckých výhodách, benefitech.

Morální ocenění práce nabývá řady podob, a to od oficiálních až po neoficiální projevy. (Blažek, 2011)

Zaměstnanecké výhody představují něco, co pracovník dostane navíc k různým formám peněžní odměny. Tyto mohou vytvářet pozitivnější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost a výkon celé organizace.

Některé výhody mohou mít pro zaměstnance větší hodnotu než zvýšení platu. Nejen, že uspokojí své potřeby, ale tím, že mu vůči podniku vznikne závazek, posílí oddanost k podniku. Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat, patří penzijní systémy, finanční výpomoci ve formě půjček, výpomoci při koupi domu či pomoci při stěhování, služební automobil a další výhody zvyšující životní úroveň pracovníků. (Armstrong, 2007)

Dalším motivačním nástrojem jsou podmínky práce, které je možno rozdělit na podmínky materiální a společenské. Klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, a další prostorové a estetické řešení pracovišť, patří do podmínek materiálních. Do podmínek společenských pak patří vztahy mezi pracovníky, kteří jsou dennodenně v kontaktu při vykonávání své práce. Pokud jsou pracovníci schopni vytvořit mezi sebou dobrý kolektiv, přináší to organizaci mimořádně pozitivní efekt. (Blažek, 2011)

Není tomu tak dávno, co platil názor, že to, co si lidé myslí o práci, nebylo důležité. Práce měla svůj význam a tak si manažeři mysleli, že výkonnost jejich podřízených je přímočarý proces. Řekli jim, co je třeba udělat, pracovníci to udělali a tím to skončilo. Existoval však, stejně jako je tomu i dnes, prvek odporu. Lidé se vzpírali čemukoliv, co bylo považováno za neracionální úkol. Dnes ve většině případech platí, že na člověka se dá spolehnout jen za předpokladu, že pracovat chce a že je podporován v tom, aby dělal věci dobře. (Forsyth, 2006)

V průběhu dvacátého století lze hovořit o tom, že význam faktorů pracovních podmínek roste. Co však vykazuje ještě větší rostoucí trend je práce samotná. Velkým motivačním nástrojem je pro člověka práce, která ho baví a u které je přesvědčen, že má nějaký užitek. K posilování motivačního účinku slouží motivační program organizace, kterým se tato práce bude zabývat později.

Účinným nástrojem k dosažení větší pestrosti vykonávaných činností je rozšiřování práce, kdy jsou pracovníkům vykonávajícím jednu jednoduchou operaci přiřazeny další obdobné operace.

S narůstající odpovědností pracovníků roste i pocit úspěchu z vykonané práce. Jedná se o obohacování práce, při které se zvyšují pravomoci pracovníků. Toto lze realizovat různými opatřeními, a to obvykle tak, že je pracovníkovi dána větší volnost při určování postupu práce. Lidé pracují v kolektivech a vzájemnou spoluprací si sami koordinují. Jsou vytvořeny takové podmínky, aby pracovníci sami věděli, jaký je podíl jejich práce na konečném výrobku a jak svou prací přispívají k plnění cílů organizace.

Je důležité, aby proporce mezi jednotlivými motivačními nástroji byla vyvážená, nicméně v praxi se pozornost nejvíce koncentruje na plat. Ten je coby motivační nástroj neopominutelný, nicméně to neznamená, že by ostatní nástroje neměly být brány v potaz. (Blažek, 2011)

2.4 Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace

Dobrý pracovník se podle Bedrnové, Nového aj. (1998) vyznačuje tím, že umí nejen pracovat, ale především musí chtít pracovat. Proto existuje pojem pracovní motivace, která podněcuje pracovníka k tomu, aby chtěl dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje. Když mluvíme o pracovní motivaci, mluvíme o snaze či úsilí podat maximální výkon. Pracovní výkon je jedním z významných aspektů každé pracovní činnosti a zároveň je jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka. Tento výkon vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(K \cdot M \cdot P),$$

Kde V - je výkon konkrétního člověka v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K - je kvalifikace pracovníka,

M - vyjadřuje motivaci k práci,

P - jsou pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

Obecně sdílenou potřebou podle Tureckiové (2004) je tendence dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se neúspěchu. Tato tendence je natolik významná, že se stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou lze vypočítat podle vzorce:

$$V = PÚ / PNÚ$$

Kde V - výkonová motivace

PÚ - potřeba úspěchu

PNÚ - potřeba neúspěchu

Termín výkonová motivace poprvé použil psycholog H.Heckhausen a definoval ji takto: „Výkonová motivace je snaha či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může jedinec dosáhnout úspěchu, či naopak neúspěchu.“ (Tureckiová, 2004, s. 69)

2.4.1 Stimulace jako ovlivňování výkonnosti pracovníků

Jak již bylo zmíněno dříve, stimulací rozumíme záměrné ovlivňování lidského chování. Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat právě takové stimulační podněty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

V zásadě všechno, co je pro pracovníka důležité a vše, co může firma svému zaměstnanci nabídnout, může být stimulem. Nejdůležitějším stimulačním prostředkem je bezesporu hmotná odměna, která je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna může mít jak peněžní podobu, tak nespočet dalších podob, které již nejsou tak univerzální, na druhou stranu ale můžou nabývat osobitějších charakteristik a tím pracovníka stimulovat více do hloubky. Dalšími významnými faktory stimulace jsou obsah práce, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, aj. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

2.5 Mzdy

Základní peněžní odměna je pevná mzda, která tvoří tarif za určitou práci či pracovní místo. Mzda se může měnit podle úrovně práce, u manuálních pracovníků pak podle kvalifikace. Manuální pracovníci pobírají mzdu časovou (základní). Tato bývá zpravidla vyjádřena jako hodinová, týdenní, měsíční či roční sazba. Časová mzda usnadňuje plánování mzdových nákladů a je velmi srozumitelná pro pracovníky, kteří oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy vyplývá. Na druhou stranu má velkou nevýhodu v tom, že umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přizívat se na práci svých spolupracovníků.

Vedle časové mzdy dále existuje úkolová mzda, která je vhodná k odměňování práce dělnické. Při úkolové mzdě je pracovník odměňován za každou jednotku práce, kterou odvede. V obchodních činnostech se uplatňuje podílová (provizní) mzda, kde výše mzdy je závislá na tom, kolik toho pracovník za určitou dobu prodal. Pokud se pracovník ve firmě zaváže odvádět během určitého období dohodnutý výkon, pak hovoříme o mzdě za očekávané výsledky práce. Odměnou za to, že je pracovník schopen efektivně vykonávat úkoly různých prací je mzda za znalosti a dovednosti. Všechny tyto formy mzdy spadají pod základní mzdové formy.

Typickou a široce používanou mzdovou formou jsou prémie. Ty spadají do skupiny dodatkových mzdových forem, které bývají vázány na výkon jednotlivce, skupiny nebo rovnou celé firmy. Prémie se vyskytují ve dvou podobách. Buďto jsou prémie, které se opakují periodicky za uplynulé období a mají závislost na odvedeném výkonu, anebo se jedná o prémie jednorázové (bonusy), které jsou poskytovány za mimořádný výkon či za vynikající plnění pracovních úkolů. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu. Mezi další dodatkové mzdy patří odměny za úsporu času, osobní ohodnocení, povinné i nepovinné příplatky apod. (Koubek, 2007)

2.6 Motivační program organizace

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci.“ (Kociánová, 2010, s. 39)

Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování výkonnosti pracovníků. Motivační program přispívá ke spokojenosti a stabilizaci pracovníků. Program představuje soubor pravidel, postupů a opatření, jejichž hlavním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace. (Kociánová, 2010)

Motivační program, jak dále popisuje Kociánová (2010), by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Díky průzkumům motivační struktury, a dalším psychologickým a sociologickým průzkumům, lze zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů. Lze také vyhodnotit slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky.

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků v podniku. Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a následné zhodnocení všech skutečností, které mají podstatný vliv na fungování podniku a na výkonnost pracovníků. Díky shromáždění a rozboru souboru sociálně ekonomických informací lze tohoto poznání dosáhnout. (Bedrnová, Nový aj., 1998)

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu můžeme rozčlenit podle Bedrnové, Nového aj. (1998) do následujících fází:

- Analýza motivační struktury pracovníků podniku a následné vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato fáze je základní a vede k určení kritických míst ve sféře motivace pracovního jednání pracovníků.
- Stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu, což znamená, že se určí oblasti, na které je třeba se v rámci motivačního programu zaměřit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její cílové úrovně.

- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků. Smyslem této činnosti je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Tento dokument slouží mimo jiné i jako závazná směrnice, která upravuje činnost příslušných řídicích pracovníků.
- Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.

2.7 Metody zjišťování informací

Cílem této práce je zhodnocení současného stavu firmy Bono auto s.r.o. v návaznosti na motivaci a stimulaci zaměstnanců a s tím související výkonnost zaměstnanců. Aby toto bylo možné, je třeba znát současný systém, názory a postoje zaměstnanců k dané problematice. Člověk sám si neuvědomuje svou motivaci v celé její složitosti. Není tedy schopen o ní vypovídat objektivně, a proto existují různé techniky a typy výzkumů.

V této práci bude uskutečněn průzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkem se rozumí písemná forma zjišťování informací. Jde o metodu poměrně levnou, jednoduchou na zpracování a vyplnění. Na druhou stranu je s dotazníkovým průzkumem spojeno riziko obtížného získání respondentů a také nízké návratnosti zpracovaných dotazníků.

Otázky v dotazníku by měly být kladeny jednoduše, stručně, srozumitelně a měly by mít určitou logickou posloupnost. Otázky mohou být kladeny ve třech rovinách a to:

- otázky uzavřené,
- otázky otevřené,
- otázky všeobecné.

Dotazník složený z uzavřených otázek je takový, ve kterém jsou varianty odpovědí předem dané. Respondent vybírá odpověď jeho úsudku nejbližší. V otevřených otázkách mají respondenti zcela volnou ruku a sami píší svůj názor na danou otázku. Otázky všeobecné jsou otázky týkající se pohlaví, věku, národnosti apod.

Dotazníkový průzkum samozřejmě není jedinou metodou zjišťování informací. Další metodou je rozhovor, který obsahuje přesně formulované klíčové otázky. Informace lze také získávat z různých pozorování a experimentů.

3 Charakteristika podniku

Analýza podniku vychází ze znalostí současného stavu podniku. Neznáme-li současnou charakteristiku podniku, není možné správně analyzovat a následně vyhodnocovat problematiku motivace zaměstnanců.

3.1 Profil společnosti

Bezesporu nejdůležitějším pilířem z rozsáhlé nabídky služeb společnosti Bono auto s.r.o. je nákup a prodej motorových vozidel. Jak již bylo zmíněno, společnost je koncesionářem francouzské značky Renault a značky Dacia, která patří mezi značky skupiny Renault. Společnost Bono auto s.r.o. se pohybuje na trhu již od roku 1991. Původní název KFK s.r.o. vystřídal v roce 2007, spolu se změnou majitelů, název Bono auto s.r.o. Sídlo firmy, autosalonu, servisu i ekonomického úseku, se nachází na Malostranské ulici v Šenově u Nového Jičína (viz. příloha č. 1). Po dvou letech provozu se firma rozhodla rozšířit své působíště do Frýdku-Místku (viz. příloha č. 2), kde byla vybudována další nová provozovna. V této provozovně se nachází autosalon a servis. Úsek administrativní se nachází pouze v Novém Jičíně, proto by se dalo říci, že provozovna ve Frýdku-Místku je podřízena provozovně v Novém Jičíně.

Firma Bono auto s.r.o. vypracovává plány na tři období, tedy na kvadrimestry, což není tak zcela obvyklé, většina firem plánuje čtvrtletně.

Společnost se neorientuje jen na prodej automobilů, naopak se snaží zákazníkovi poskytovat co možná nejkomplexnější nabídku služeb. Jedná se o provádění servisních, mechanických, karosářských a lakýrnických prací, provozování pneuservisu, prodej náhradních dílů, zapůjčení náhradního vozidla či měření emisí a přípravu na STK.

3.2 Prodej vozidel

Společnost Bono auto s.r.o. se zabývá prodejem převážně nových (osobních a užitkových) tak ojetých automobilů. V oblasti ojetých automobilů se však společnost neorientuje jen na značky Renault a Dacia.

3.3 Servis

Další a neméně důležitou činností firmy je provoz autorizovaného servisu s mechanickou a karosářskou dílnou včetně lakovny.

Hlavní mechanická poskytuje kompletní servisní a opravárenské služby bez ohledu na značku a stáří vozidla. V nabídce jsou i doplňkové služby jako například montáž tažných zařízení, příprava vozidel na STK, příprava vozidel na letní a zimní provoz apod.

3.4 Oblast lidských zdrojů

Společnost Bono auto s.r.o. má nyní 40 zaměstnanců (viz. příloha č. 3, 4). V Novém Jičíně jich je zhruba 25 a zbylých 15 spadá pod Frýdek-Místek. V celé společnosti pracuje 26 mužů a 14 žen. Firma je rozdělena do tří úseků. Jedná se o úsek prodej nových vozidel, servis a obslužný úsek. Prodej nových vozidel a servis působí v obou provozovnách. Úsek správa a vedení firmy sídlí v Novém Jičíně, kde je rovněž hlavní sídlo firmy.

Pracovníci celé společnosti jsou rozčleněni do tří úseků podle hlavní vykonávané činnosti. Jedná se o úsek prodeje nových vozidel, úsek servisu včetně prodeje náhradních dílů a úseku správa. První skupina, patřící do úseku prodeje, pojímá 10 zaměstnanců, úsek servis pojímá 23 zaměstnanců, z toho 3 zaměstnanci jsou v úseku prodeje náhradních dílů, zbylí zaměstnanci jsou mechanici a technici. Poslední úsek, správa, má zaměstnanců 7.

Podrobné údaje o zaměstnancích podle jednotlivých charakteristik vyjadřují následující tabulky. Strukturu zaměstnanců podle jejich pohlaví zobrazuje tabulka č. 3.1.

Tabulka 3.1

Analýza zaměstnanců dle pohlaví

Pohlaví	Počet
muži	26
ženy	14

Zdroj: Interní materiály firmy

Z tabulky vyplývá, že v celé společnosti mají převahu muži nad ženami.

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost se skládá ze tří úseků, a to z úseku prodej, servis a úseku obslužného. V úseku prodeje je 7 žen a 3 muži, úsek servis je složen z 21 mužů a 2 žen. Poslední útvar, obslužný, je složen ze dvou mužů a z pěti žen.

Strukturu zaměstnanců, týkající se věkového rozmezí, zobrazuje tabulka číslo 3.2.

Tabulka 3.2

Analýza věkové struktury zaměstnanců

Věkové rozmezí	Počet zaměstnanců
20-30	5
30-40	14
40-50	15
50+	6

Zdroj: Interní materiály firmy

Z analýzy věkové struktury zaměstnanců je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 40-50 let. Pracovníci v tomto věku patří do skupiny produktivní a za mnoholetou praxi nasbírali množství zkušeností, tudíž se dá tvrdit, že tato situace je vyhovující. Nejméně pracovníků je ve věkovém rozmezí 20-30 let. Toto by se dalo považovat za chybu, jelikož rozvíjející se firma se neobejde bez mladistvých, inovativních nápadů. V budoucnu by tedy firma mohla přijímat více mladých a energických lidí, kteří budou pro firmu velkým přínosem.

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců z hlediska vzdělání.

Tabulka 3.3

Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
SOU	23
SŠ	11
VŠ	6

Zdroj: Interní materiály firmy

Nejvíce zaměstnanců prošlo středním odborným učilištěm, což zcela odpovídá, vzhledem k charakteru práce ve firmě. Na druhém místě se nacházejí pracovníci se vzděláním ukončeným maturitou. Nejméně pracovníků je s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Tato oblast by se dala posílit, a v budoucnu přijímat více pracovníků s vysokoškolským ekonomickým vzděláním, kteří by do značné míry mohli společnosti přispět v úseku prodeje, například při jednání s klienty, svými znalostmi z marketingu.

4 Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků

4.1 Vybrané stimulační faktory ve společnosti

V této kapitole bude popsán stávající systém motivace zaměstnanců a řadou faktorů, které do jisté míry motivaci zaměstnanců ovlivňují. Jedná se především o pracovní dobu, mzdu, dovolenou a firemní benefity.

4.1.1 Pracovní doba

Pracovní doba je přesně definována zákoníkem práce, který je přístupný na internetu. Ten pracovní dobu vymezuje jako dobu, ve které je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro svého zaměstnavatele. Do pracovní doby se nezahrnuje doba odpočinku.

V souvislosti s pracovní dobou lze také hovořit o směně. Směna je část týdenní stanovené pracovní doby, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat.

Pracovní doba se určuje poměrem hodin k týdnu. Délka stanovené pracovní doby nesmí překročit 40 hodin týdně. Přestávky na jídlo a oddech se do pracovní doby nezapočítávají.

Jakmile zaměstnavatel rozvrhne pracovní dobu, je zaměstnanec i zaměstnavatel na tento rozvrh vázán. Povinnost zaměstnavatele je přidělovat zaměstnanci práci v pracovní době a zaměstnanec je povinen tuto práci vykonávat.

Kromě pevné pracovní doby, která je jasně daná, existuje pružná pracovní doba. Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek, případně i konec, pracovní doby v jednotlivých dnech.

Ve společnosti Bono auto s.r.o. není pracovní doba pružná, ale je jasně daná. Pracovní doba musí kopírovat provozní dobu.

Každý úsek ve firmě má pracovní dobu danou jinak. V úseku prodej jsou otvírací hodiny od pondělí do pátku vždy od 8 hodin ráno do 17 hodin odpoledne. Tento úsek má otevřeno i v sobotu a to od 8 hodin ráno do 12 hodin odpoledne. V úseku servis je otevřeno od pondělí do pátku od 7:30 ráno do 16:30 odpoledne. Otvírací doba úseku prodeje náhradních dílů je od pondělí do pátku od 7:30 ráno do 17 hodin odpoledne. Otvírací doba v Novém Jičíně i v pobočce ve Frýdku-Místku je totožná.

4.1.2 Dovolena

Zaměstnanec má právo na dovolenou. Pokud zaměstnanec u svého zaměstnavatele vykonal práci alespoň za 60 dnů v kalendářním roce, přísluší mu dovolená za kalendářní rok. Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce.

Zaměstnanci ve společnosti Bono auto s.r.o. mají nárok pouze na dovolenou ze zákona.

4.1.3 Mzdy

Mezi základní pracovní podmínky patří odměňování za práci. Mzda je odměnou za výkon práce, nikoliv plněním za pouhou existenci pracovněprávního vztahu.

Ve firmě Bono auto s.r.o. jsou mzdy přímo vázány na výkon zaměstnanců tak, že přibližně 50% mzdy je tvořeno pevnou, paušální, částkou. Druhou polovinu mzdy tvoří pohyblivá složka, která je vázána na výkon a ekonomické výsledky střediska.

U mechaniků je pohyblivá složka mzdy vázána na bezprostředně provedený výkon. U vedoucích pracovníků a prodejců se pohyblivá složka mzdy (měsíčně a kvadrimestrálně) odvíjí od celkových ekonomických výsledků příslušného střediska, dosažení kvality práce, případně dosažení specifických kvalitativních nebo kvantitativních ukazatelů za dané období. Administrativní pracovníci mají mzdou pouze paušální.

4.1.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci společnosti Bono auto s.r.o. mají možnost využívat u určitých pozic služební telefon, u vedoucích pozic pak i služební vůz.

Další zaměstnaneckou výhodou jsou stravenky, tedy příspěvek na stravu, která je dovážena přímo do firmy.

V minulosti firma svým zaměstnancům poskytovala příspěvek do penzijních fondů. Tento příspěvek je bezesporu pro zaměstnavatele efektivnější než zvyšování mzdy. Ovšem důsledkem finanční krize a povinností snížit firemní náklady byla společnost Bono auto s.r.o. nucena tento příspěvek na penzijní připojištění ze zaměstnaneckých výhod prozatím odebrat.

4.2 Dotazníkový průzkum

4.2.1 Sestavování dotazníku

Cílem této práce je zhodnotit současný stav firmy Bono auto s.r.o. a zjistit, jak vybrané motivační a stimulační faktory ovlivňují výkonnost zaměstnanců. K tomuto průzkumu byla zvolena metoda písemného dotazování. Tato metoda je jednoduchá jak na zpracování, tak na vyplnění a následné vyhodnocení.

Dotazník byl sestaven na základě externích materiálů firmy a teoretických poznatků. Dotazník obsahuje 14 otázek, z toho 13 otázek je uzavřených a 1 otázka je otevřená a zaměstnanci zde mohou vyjádřit svůj vlastní názor na danou problematiku.

Dotazník, který se nachází v příloze číslo 5, byl předložen ekonomickému řediteli firmy, který jej schválil. Následně bylo 40 dotazníků rozdáno zaměstnancům bez ohledu na to, jakou pozici ve firmě zastávají. Dále jim bylo sděleno, že dotazníky jsou anonymní a slouží pouze pro účely zpracování bakalářské práce. Zaměstnanci měli na zpracování otázek týden. Ti,

kteří dotazník vyplnili, jej zanesli na recepci a recepční je poté předal vyplněné zpět ekonomickému řediteli. Ze 40 rozdaných dotazníků se jich zpět vrátilo 38 vyplněných.

4.2.2 Popis otázek v dotazníku

Na začátku dotazníku je položena otázka týkající se pracovní pozice ve firmě. Otázka číslo 2, 3 a 4 se týká vztahu hodnocení s výkonností a platem. Otázka číslo 5 je volná, ve které se zaměstnanec může vyjádřit k tomu, co je pro něj největší překážkou při zvýšení jeho výkonnosti. Otázka číslo 6, 7 a 8 se týká kritiky a pochval ze strany zaměstnavatele. Otázka 9 se týká pracovní doby. Otázka číslo 10, 11, 12 a 13 je zaměřena na zaměstnanecké benefity. Poslední otázka zjišťuje, zda zaměstnanec více motivuje jejich plat nebo jejich práce.

Identifikační otázky do tohoto dotazníku nebyly zahrnuty. Jednak proto, že tyto informace jsou již zpracovány v kapitole 3.4, ale také proto, že respondenti většinou neradi odpovídají na otázky týkající se věku či vzdělání.

4.2.3 Analýza dotazníkového průzkumu

Výsledky dotazníkového průzkumu byly vyhodnoceny v Excelu. Následující tabulky a grafy zaznamenávají zjištěné výsledky.

Odpovědi na Identifikační otázku č. 1 zaznamenává následující tabulka a graf číslo 4.1.

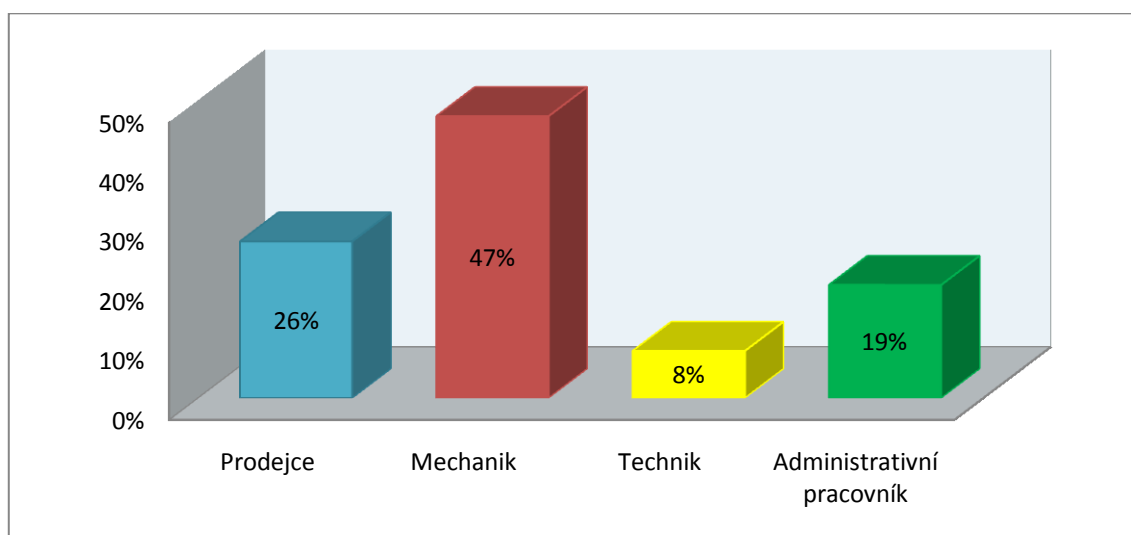
Tabulka 4.1

Jakou pracovní pozici ve firmě zastáváte?

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Prodejce	10	26%
Mechanik	18	47%
Technik	3	8%
Administrativní pracovník	7	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.1



Z průzkumu tedy vyplývá, že dotazník vyplnili všichni kromě dvou techniků.

Následující tabulka a graf č. 4.2 znázorňují odpovědi na otázku č. 2.

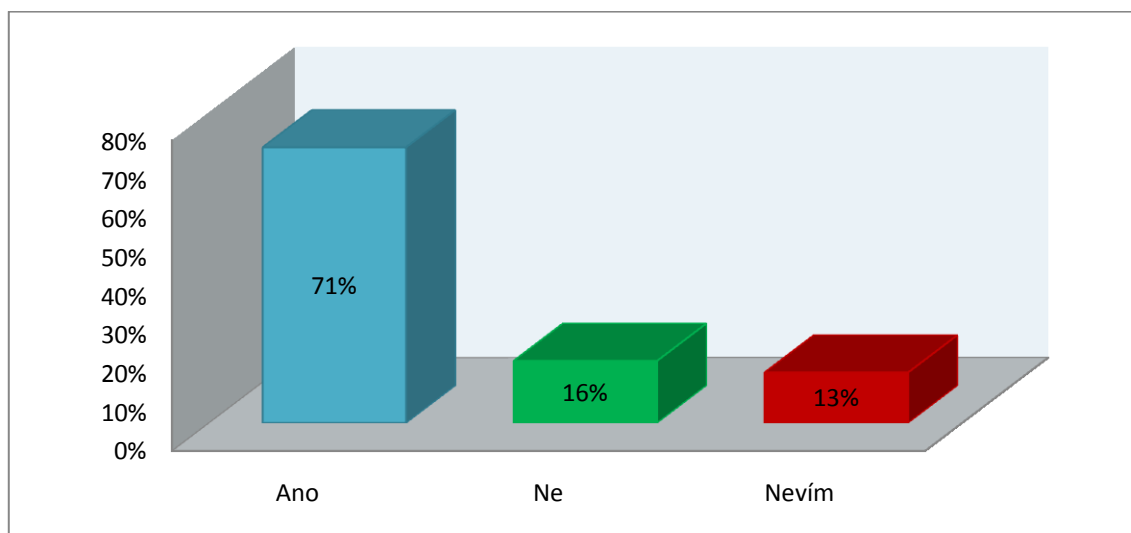
Tabulka 4.2

Je výkonnost součástí vašeho hodnocení?

Je výkonnost součástí hodnocení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	71%
Ne	6	16%
Nevím	5	13%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2



Většina zaměstnanců (71%) odpověděla, že jejich výkonnost je součástí jejich hodnocení, 16% zaměstnanců odpovědělo, že výkonnost není součástí jejich hodnocení, to by se za chybu považovat nedalo, jelikož takto odpovídali administrativní pracovníci, kteří mají stanovenou pevnou mzdu, tudíž výkonnost se jejich hodnocení netýká a 13% zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že neví. Rozhodně je tedy důležité posílit v této oblasti informovanost zaměstnanců.

Otázku č. 3 znázorňuje tabulka a graf č. 4.3.

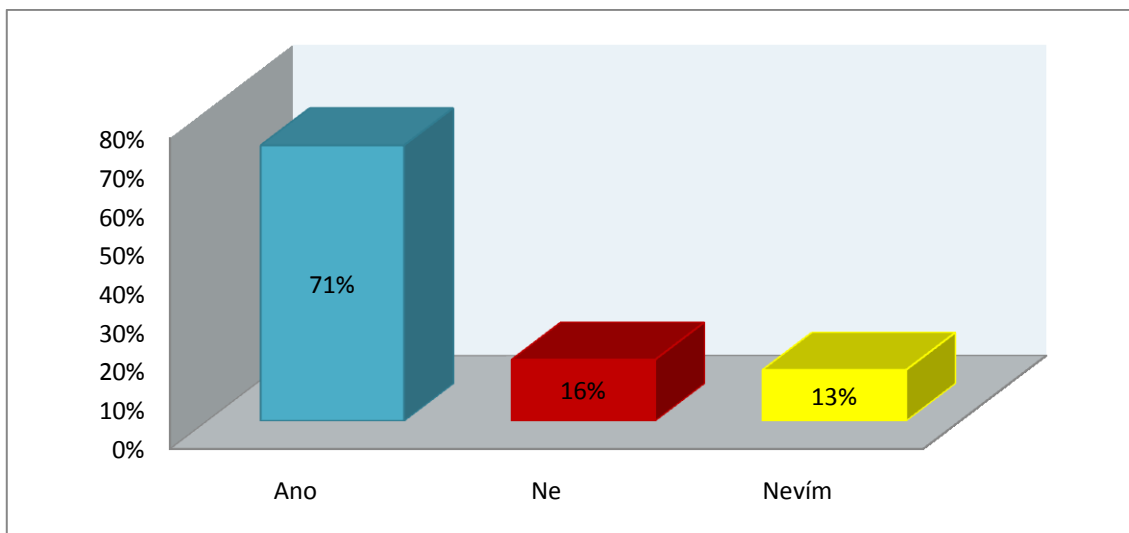
Tabulka 4.3

Zobrazí se hodnocení do výše vašeho platu?

Zobrazí se hodnocení do výše platu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	71%
Ne	6	16%
Nevím	5	13%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3



Výsledky této otázky se shodují s výsledky otázky předchozí, což je logické. Většina zaměstnanců ví, že je výkonnost součástí jejich hodnocení a je zřejmé, že jsou si vědomi, že se toto hodnocení následně promítne do výše jejich platu.

Jak odpověděli zaměstnanci na otázku č. 4 lze sledovat v tabulce a grafu č. 4.4.

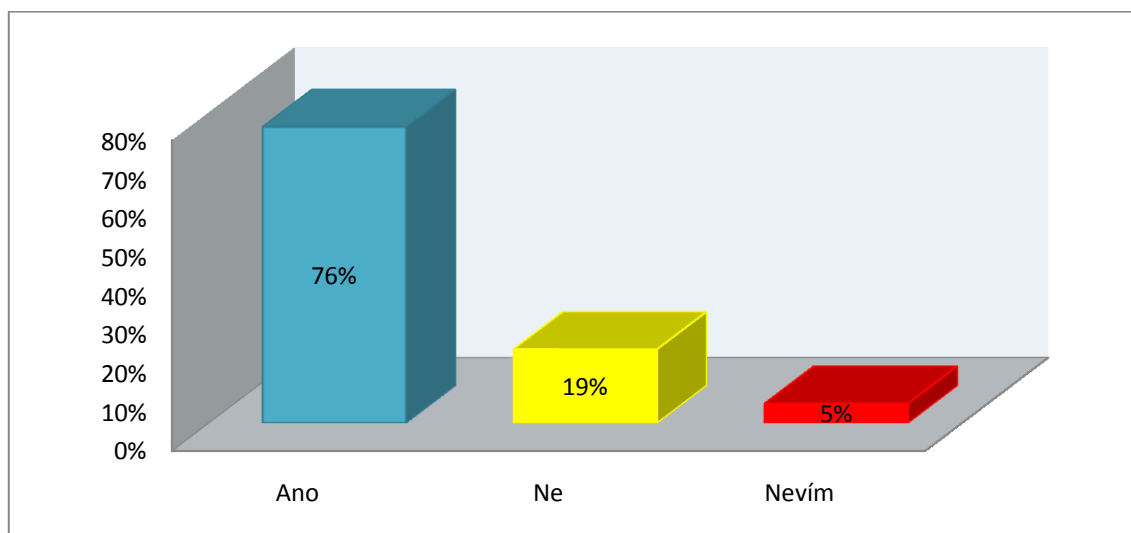
Tabulka 4.4

Promítne se hodnocení ve vaší výkonnosti?

Promítne se hodnocení ve výši výkonnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	29	76%
Ne	7	19%
Nevím	2	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4



Zde opět většina zaměstnanců odpověděla, že hodnocení se v jejich výkonnosti promítne, 19% zaměstnanců odpovědělo, že v jejich výkonnosti se hodnocení nepromítne, což můžeme opět přisuzovat administrativním pracovníkům. Zbýlých 5% zaměstnanců neví, jestli se hodnocení promítne ve výši jejich výkonnosti. To by se dalo přisuzovat, stejně jako v otázce č. 2, nedostatečné informovanosti v tomto směru.

Otázka č. 5 byla otázkou volnou. Z velkého množství různorodých odpovědí byly vybrány 4 nejčastěji se opakující. Výsledky znázorňují tabulka a graf č. 4.5.

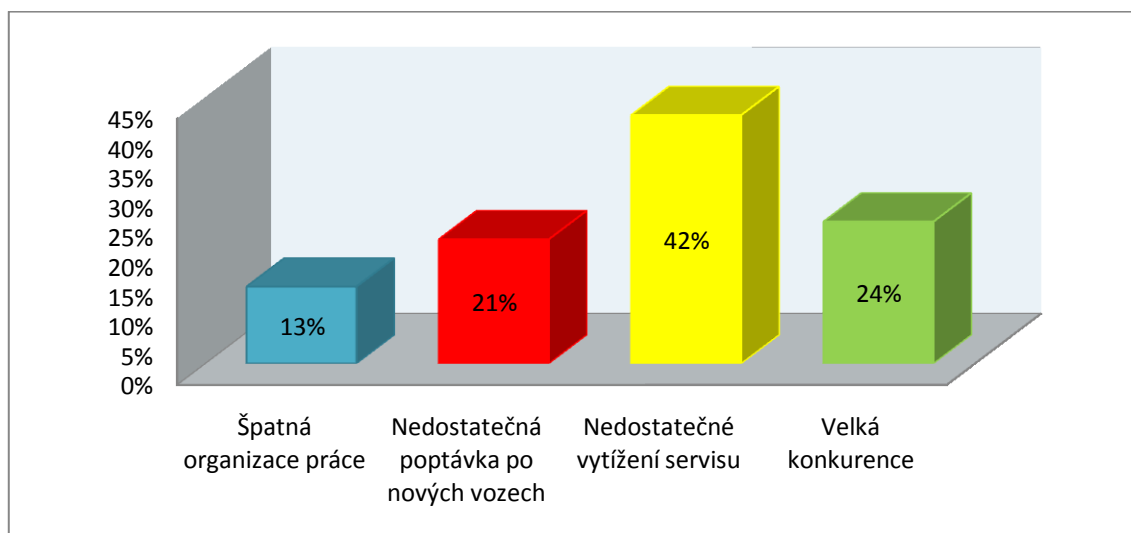
Tabulka 4.5

Co považujete za největší překážku ke zvýšení výkonnosti?

Největší překážka ke zvýšení výkonnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Špatná organizace práce	5	13%
Nedostatečná poptávka po nových vozech	8	21%
Nedostatečné vytížení servisu	16	42%
Velká konkurence	9	24%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5



Téměř polovina zaměstnanců odpověděla, že největší překážkou ke zvýšení výkonnosti je pro ně nedostatečné vytížení servisu. Je zřejmé, že tuto odpověď napsali pracovníci z úseku servis, tudíž mechanici, kterých je nejvíc a proto i četnost této odpovědi je nejvyšší. Je zcela zřetelné, že v tomto odvětví se výkon prodejců musí odrazit i na výkonu mechaniků a techniků. Je jasné, že pokud budou prodejci prodávat málo vozidel, odrazí se to i na mechanicích a to tím, že budou mít méně práce a tím bude vznikat nedostatečné vytížení servisních kapacit. Samozřejmě se to odrazí také na prodeji náhradních dílů, jehož obraty se také zmenší. Druhá nejčastěji se vyskytující odpověď byla velká konkurence. V Novém Jičíně se kromě firmy Bono auto s.r.o. prodávající značky Renault a Dacia, nachází také prodejny značek Toyota, Nissan, Citroen, Peugeot, Kia, Škoda, Ford, Hyundai, což na město s 25 000 obyvateli je opravdu obrovská konkurence. Třetí nejčastější odpovědí byla nedostatečná poptávka po nových vozidlech, což samozřejmě souvisí s tím, že Nový Jičín je malé město. Také to může souviset s finanční krizí. Nicméně toto se částečně eliminuje tím, že byla otevřena nová prodejna ve Frýdku - Místku. Poslední nejčastěji vyskytovanou odpovědí bylo, že práce je špatně organizovaná. Tato problematika rozhodně bude řešena v návrzích a doporučeních pro firmu.

Otázku č. 6 zachycuje následující tabulka a graf.

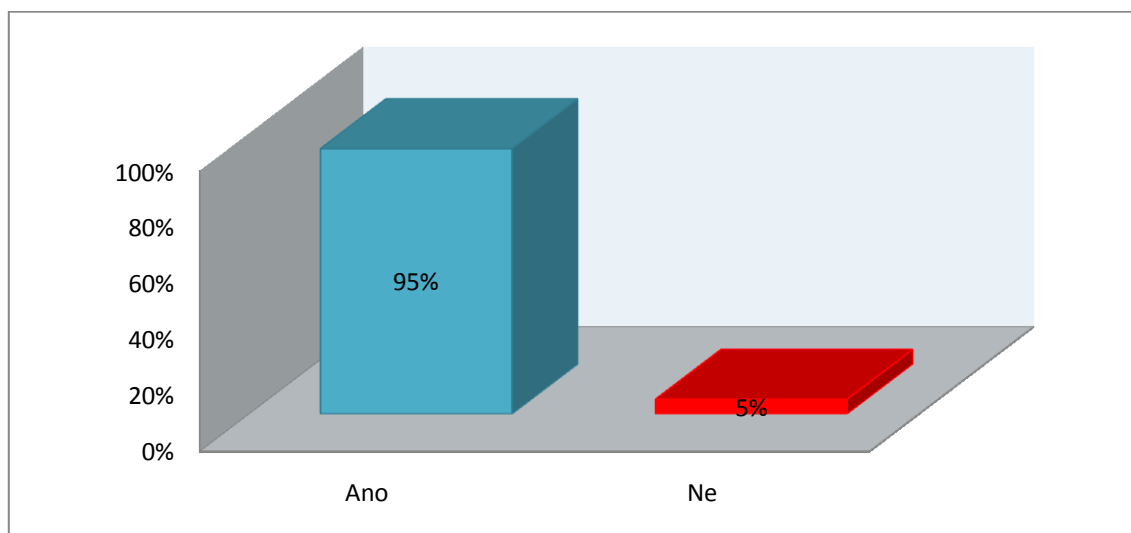
Tabulka 4.6

Je pro vás významná kritika, ze které se můžete poučit?

Je kritika významná	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	36	95%
Ne	2	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6



Z grafu jasně vyplývá, že pro zaměstnance je velice důležité, aby byli za své chyby kritizováni a mohli se poučit.

Tabulka a graf č. 4.7 znázorňují odpovědi na otázku č. 7.

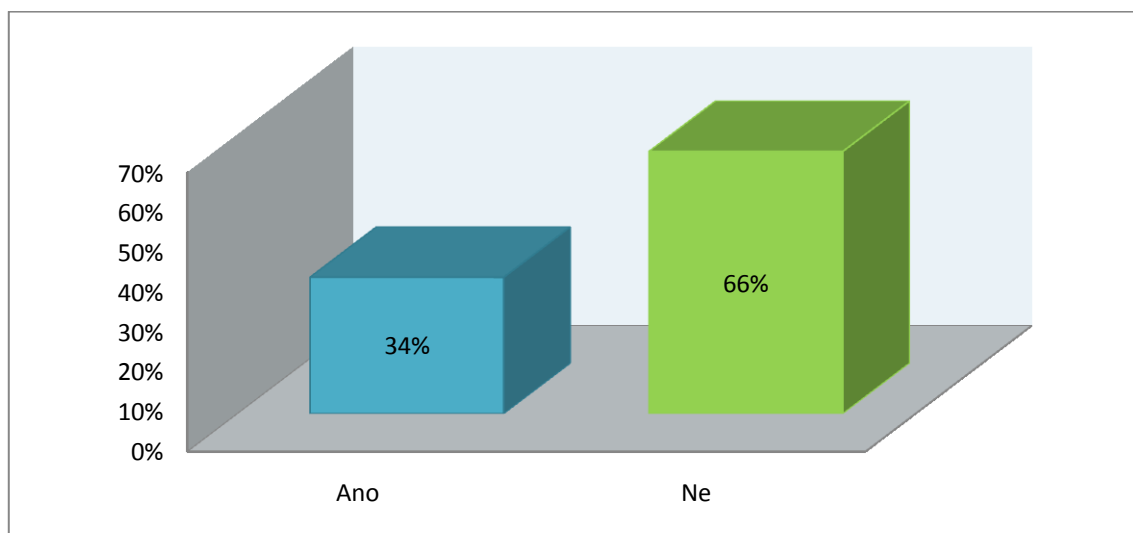
Tabulka 4.7

Chválí vás vedoucí pracovník, když se vám něco povede?

Chválí vás vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	34%
Ne	25	66%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7



Většina pracovníků (66%) za svou práci pochváleno nebývá, což je považováno za velkou chybu. Zbýlých 34% zaměstnanců odpovědělo, že při úspěchu bývá vedoucím pracovníkem pochváleno.

Otázka č. 8. je znázorněna v následujícím grafu a tabulce.

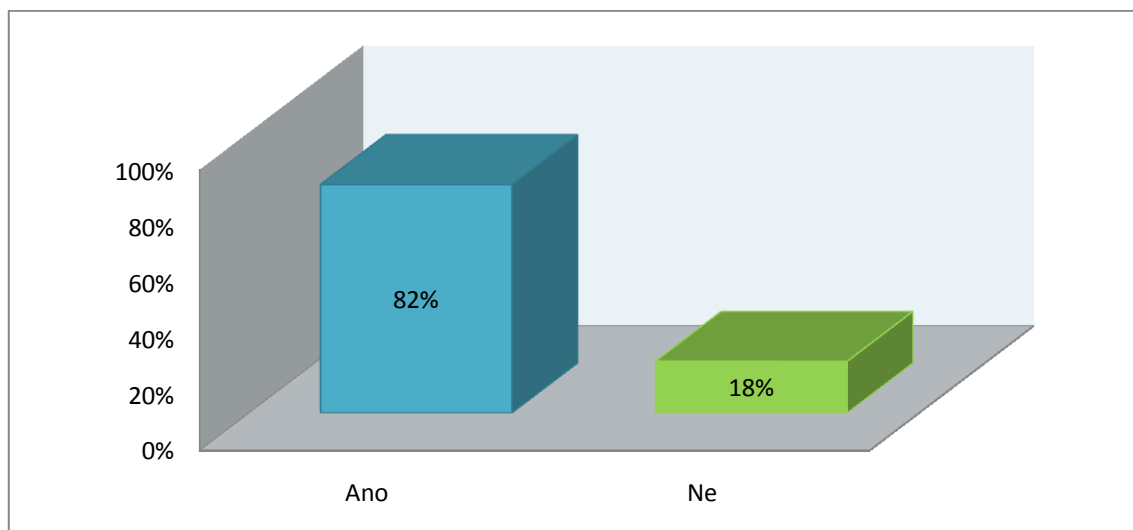
Tabulka 4.8

Je pro vás tato pochvala důvodem k vyšší výkonnosti?

Je pochvala důvodem k vyšší výkonnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	31	82%
Ne	7	18%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8



Pro drtivou většinu zaměstnanců (82%) je pochvala důvodem k vyšší výkonnosti. Zbylých 18% zaměstnanců nepovažuje pochvalu jako důvod pro to, aby byli výkonnější. Vzhledem k výsledkům z předchozí otázky, kde celých 66% zaměstnanců odpovědělo, že za svůj výkon pochváleno nebývá, je tato oblast kritická a rozhodně by se systém pochval měl razantně změnit. Očividně je pro většinu zaměstnanců důležité, aby byli pochváleni, protože tato pochvala je následně stimuluje k vyšším výkonům.

Odpovědi na otázku č. 9 jsou zachyceny tabulkou č. 4.9 a doplněny grafem č. 4.9.

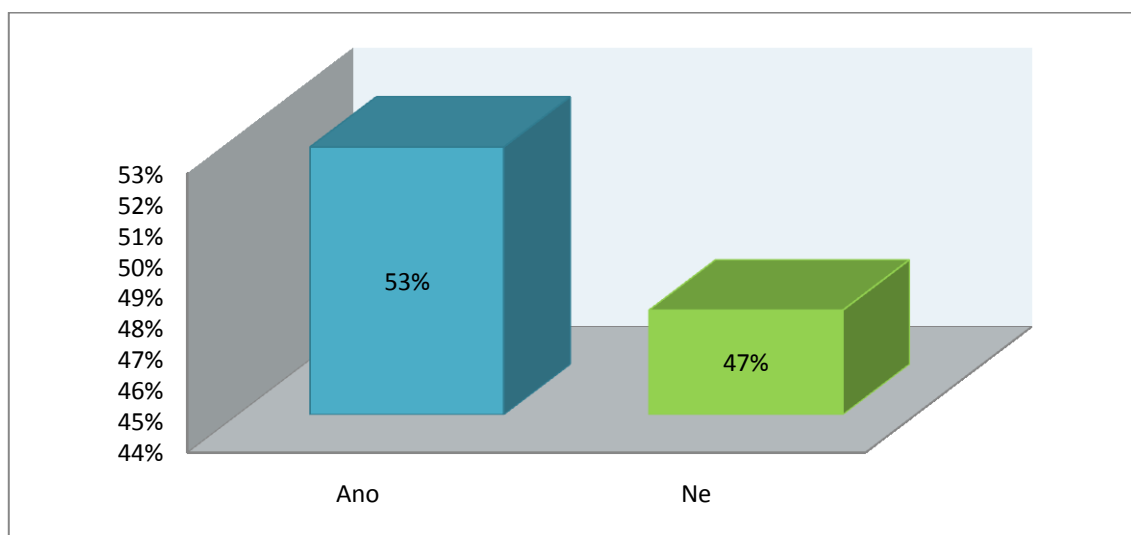
Tabulka 4.9

Je pro vás pracovní doba vyhovující?

Je pracovní doba vyhovující	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	53%
Ne	18	47%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.9



Co se týče pracovní doby, výsledky vyšly sporně. Polovina zaměstnanců s pracovní dobou spokojena je, druhá polovina spokojená není. Zde se problém nachází v tom, že zaměstnanci chodí do práce na 8 hodin ráno a končí v 5 hodin odpoledne. Rozhodně v tom vidí problém i starší zaměstnanci, kteří by upřednostnili chodit do práce na brzkou ranní hodinu a tím pádem by se domů vraceli dříve.

Odpovědi na otázku č. 10 zachycuje následující tabulka a graf č. 4.10.

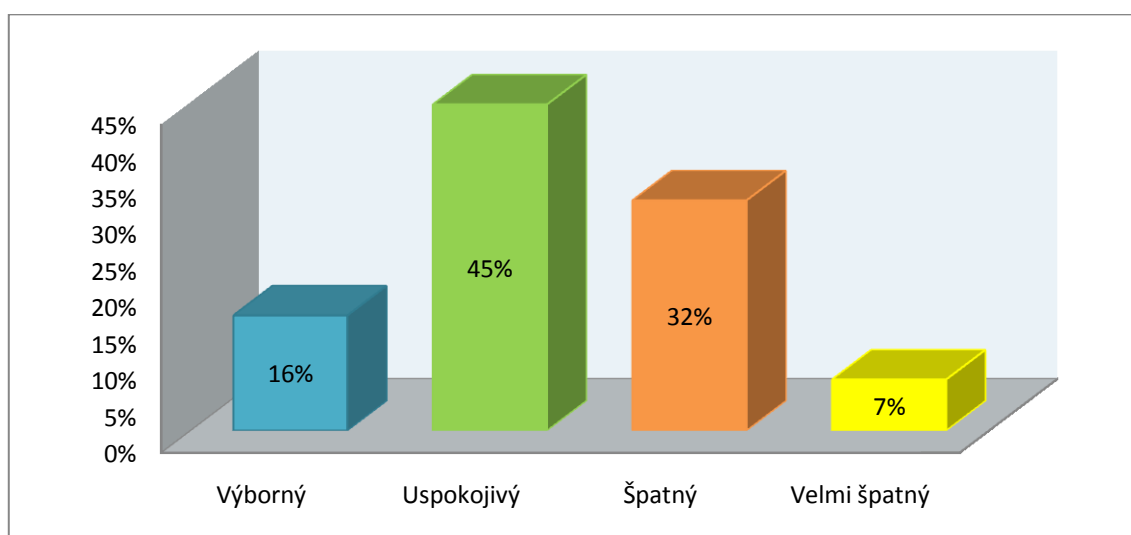
Tabulka 4.10

Systém odměňování ve společnosti Bono Auto s.r.o. je podle vás?

Systém odměňování je	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborný	6	16%
Uspokojivý	17	45%
Špatný	12	32%
Velmi špatný	3	7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.10



Nejvíce (45%) zaměstnanců tvrdí, že systém odměňování ve společnosti Bono auto s.r.o. je uspokojivý, 16% respondentů napsalo, že systém odměňování je výborný. 32% zaměstnanců odpovědělo, že systém odměňování je špatný a pouhých 7% napsalo, že je systém odměňování velmi špatný. Jistě je zde místo pro zlepšení systému odměňování, leč je více než polovina zaměstnanců se systémem víceméně spokojena. Tato problematika bude rovněž námětem k návrhům a doporučením.

Výsledky otázky č. 11 jsou zachyceny v tabulce č. 4.11 a doplněny grafem č. 4.11.

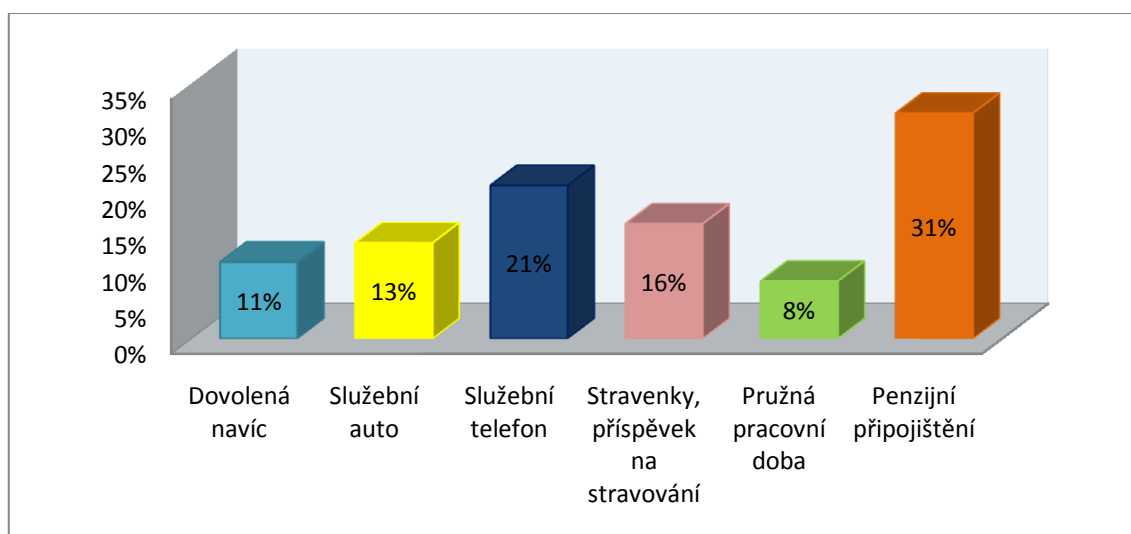
Tabulka 4.11

Který z následujících zaměstnaneckých benefitů je pro vás nejdůležitější?

Benefity podle důležitosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dovolená navíc	4	11%
Služební auto	5	13%
Služební telefon	8	21%
Stravenky, příspěvek na stravování	6	16%
Pružná pracovní doba	3	8%
Penzijní připojištění	12	31%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.11



Pro 31% zaměstnanců je nejdůležitějším benefitem penzijní připojištění. 21% zaměstnanců odpovědělo, že nejdůležitějším benefitem je pro ně služební telefon. Následuje příspěvek na stravování, služební auto, dovolená navíc. Nejméně důležitá je pro zaměstnance pružná pracovní doba.

Následující tabulka č. 4.12 doplněna grafem č. 4.12 zachycuje odpovědi na otázku č. 12.

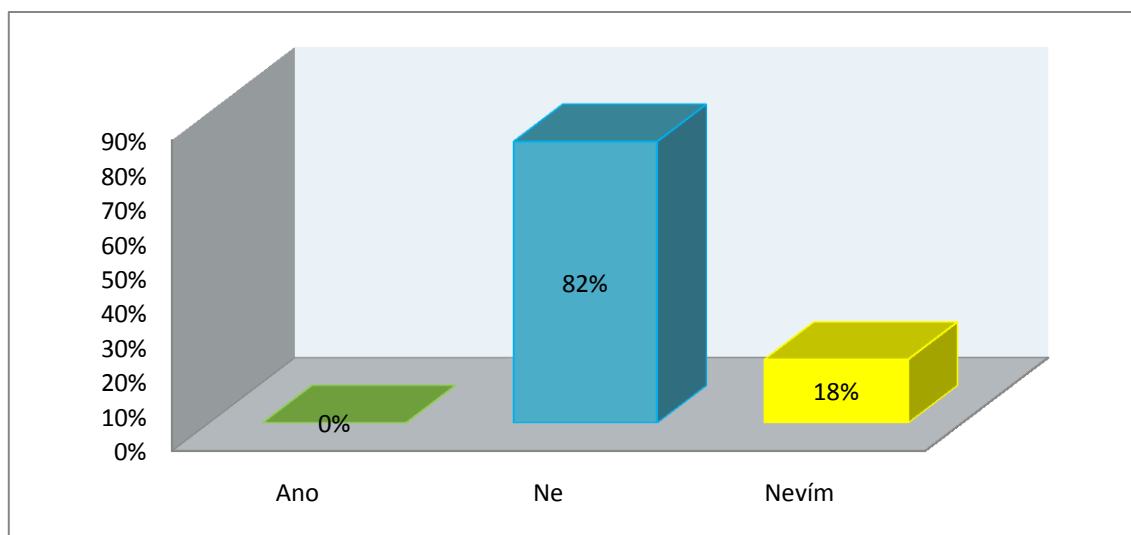
Tabulka 4.12

Poskytuje vaše firma výhodu penzijní připojištění?

Poskytuje firma výhodu penzijní připojištění	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	0	0%
Ne	31	82%
Nevím	7	18%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.12



Co se týče informovanosti o benefitu penzijní připojištění, je na tom firma dobře. Žádný zaměstnanec neodpověděl, že firma tuto výhodu poskytuje, což je správně. Většina odpověděla, že tuto výhodu firma neposkytuje, 18% respondentů odpovědělo, že neví.

Odpovědi na otázku č. 13 zobrazují tabulka a graf č. 4.13.

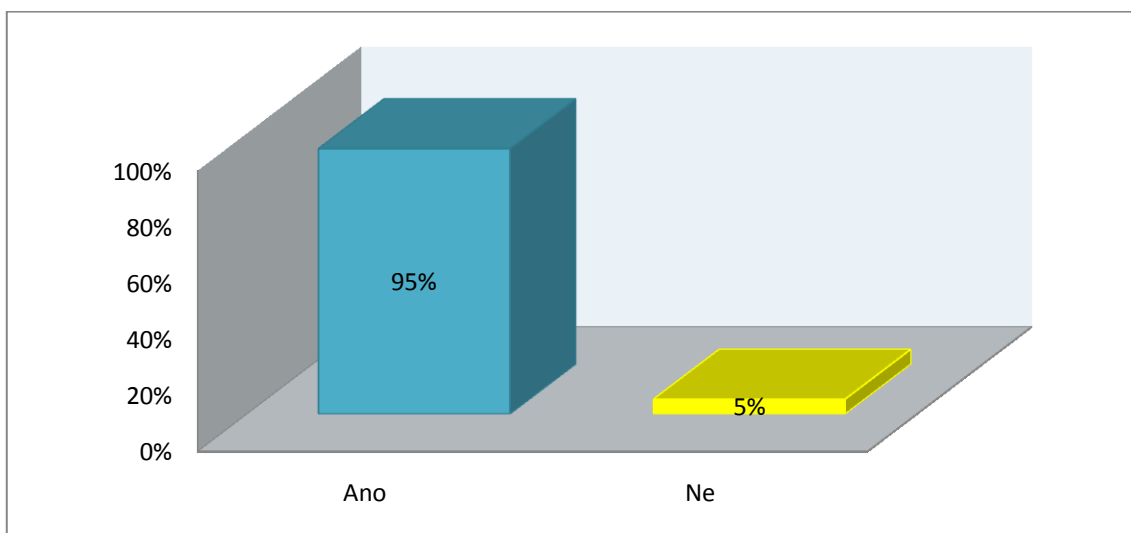
Tabulka 4.13

Pokud firma příspěvek na penzijní připojištění neposkytuje, uvítali byste jej?

Uvítali byste příspěvek na penzijní připojištění	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	36	95%
Ne	2	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.13



Téměř všichni zaměstnanci, s výjimkou dvou pracovníků, by uvítali příspěvek na penzijní připojištění. Toto bude také námětem pro návrhy a doporučení.

Odpovědi na poslední otázku č. 14. zachycuje následující tabulka č. 4.14 doplněna grafem č. 4.14.

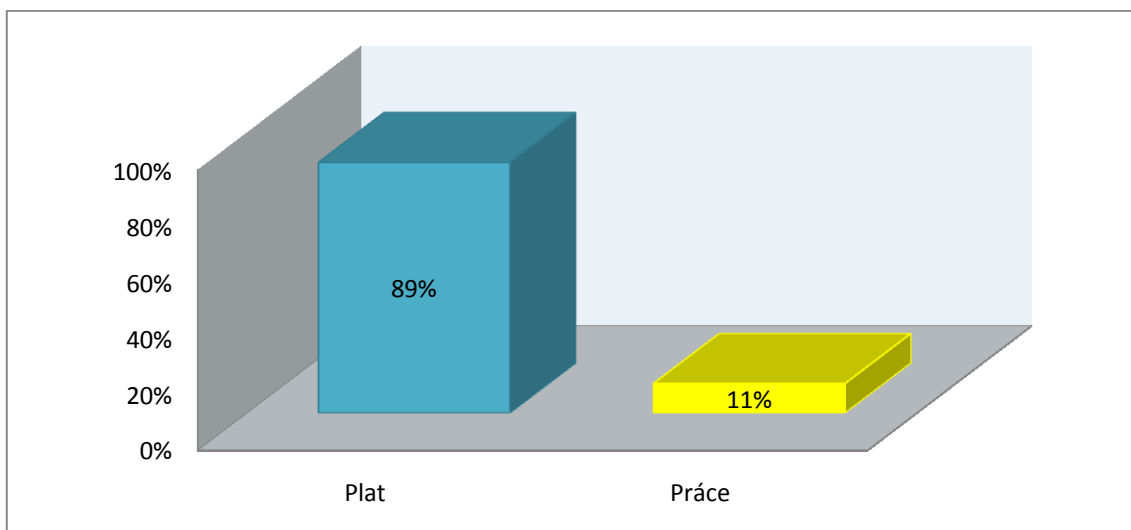
Tabulka 4.14

Více vás motivuje?

Více vás motivuje	Absolutní četnost	Relativní četnost
Plat	34	89%
Práce	4	11%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14



Zaměstnanci jsou motivováni v převážné většině svým platem, to ovšem nemusí nutně znamenat, že je jejich práce nebaví. Zaměstnanci pracují kvůli mzdě. Prostřednictvím peněz pak mohou realizovat 1. a 2. stupeň potřeb (podle Maslowovy hierarchie potřeb), což znamená, že peníze jim umožňují zajišťovat jak své existenční potřeby, tak potřeby ekonomického bezpečí.

Motivace prací samotnou je také důležitá, proto bude i tato problematika námětem pro návrhy a doporučení.

4.3 Návrhy a doporučení na zlepšení motivace zaměstnanců

Následující návrhy a doporučení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření v předchozí kapitole.

Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby z jejich výsledků bylo možno vyvodit, které motivační a stimulační faktory mají vliv na výkonnost zaměstnanců.

První otázka se týkala pracovní pozice, kterou respondent ve firmě zastává. Druhá, třetí a čtvrtá otázka byla zaměřena na výkonnost zaměstnanců v návaznosti na jejich hodnocení. Pátá otázka byla volná, zde respondenti mohli vyjádřit svůj názor na to, co považují za největší překážku ke zvýšení jejich výkonnosti. Otázka č. 6, 7 a 8 se týkala kritiky a pochvaly ze strany nadřízeného. Otázka č. 9 se týkala pracovní doby a toho, zda je pro zaměstnance vyhovující. Otázky č. 10, 11, 12 a 13 byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Poslední otázka, otázka č. 14, zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci motivováni více platem nebo mzdou.

Co se týče výkonnosti ve spojení s hodnocením pracovníků, bylo by v tomto směru vhodné zvýšit informovanost pracovníků, 13% zaměstnanců neví, zda je výkonnost součástí jejich hodnocení. Stejně procento zaměstnanců neví, jestli se jejich hodnocení promítne do výše jejich platu. Je velmi důležité, aby zaměstnanec věděl, že výkonnost přímo-úměrně souvisí s jejich ohodnocením, jelikož čím lépe bude zaměstnanec za svůj výkon ohodnocen, tím více se bude snažit být lepší a výkonnější, což je přínosem pro celou firmu. Proto by ve firmě měly být zavedeny pravidelné porady a školení, ve kterých budou zaměstnanci informováni o provázanosti výkonnosti s jejich hodnocením.

Největší překážkou ke zvýšení výkonnosti je pro zaměstnance nedostatečné vytížení servisních kapacit. Problém se zde nachází v dlouhodobé absenci postu manažera servisu, který byl obsazen teprve v nedávné době. Samozřejmě to souvisí i se slabým prodejem nových vozů v daném okrese. Když se prodá méně aut tak se to následně odrazí i v obsazenosti servisu. Prodejci aut by se tedy rozhodně měli snažit zvýšit prodej automobilů. Měli by k zákazníkům častěji vysílat pozitivní signály, při jednání s klienty mít přátelský tón, přátelsky zákazníky zdravít, chovat se tak, aby se zákazníci rádi vraceli.

To, že prodej aut není takový, jaký by mohl být, jistě souvisí s druhou nejčastější odpovědí a to, že v Novém Jičíně je příliš velká konkurence. Na to, že Nový Jičín je malé město, které má 25 000 obyvatel, je zde velká orientace prodejců automobilů.

V tabulce 4.15 můžeme sledovat, jak si vede značka Renault v porovnání se značkami Citroen, Ford, Hyundai, Peugeot, Kia, Škoda a Toyota v okresech Nový Jičín, Frýdek-Místek a také v celorepublikovém průměru.

Tabulka 4.15

Podíl registrovaných OA

REGION		RENAULT	DACIA	CITROËN	FORD	HYUNDAI	PEUGEOT	ŠKODA	TOYOTA	KIA
FRÝDEK-MÍSTEK	r. 2009	7,2%	1,3%	4,9%	7,1%	7,8%	7,2%	24,0%	3,6%	4,0%
	r. 2010	8,9%	2,4%	4,4%	4,3%	9,9%	7,2%	26,6%	2,8%	4,4%
	r. 2011	9,9%	2,6%	4,0%	4,6%	9,2%	5,6%	26,7%	2,3%	4,5%
NOVÝ JIČÍN	r. 2009	6,9%	1,6%	8,2%	8,8%	5,9%	6,5%	18,8%	8,8%	8,3%
	r. 2010	6,7%	1,7%	8,2%	6,6%	7,3%	6,5%	20,9%	9,6%	8,2%
	r. 2011	8,9%	2,5%	7,7%	6,6%	7,0%	4,8%	16,8%	8,2%	7,0%
Průměr ČR	r. 2009	6,7%	1,5%	4,7%	10,2%	4,8%	4,6%	27,9%	2,8%	4,2%
	r. 2010	7,4%	2,0%	4,1%	9,0%	5,6%	4,5%	29,6%	2,8%	4,4%
	r. 2011	7,3%	2,4%	3,7%	9,1%	6,5%	4,7%	28,6%	2,2%	4,6%

Zdroj: Interní materiály firmy

Následující tabulky jasně vidíme postavení Renaultu v České republice a v okresech Nový Jičín a Frýdek-Místek. Z tabulek rovněž jasně vyplývá, že na trhu vede značka Škoda. V celorepublikovém průměru za rok 2011 je za značkou Škoda značka Ford, a na třetím místě Renault. Když se zaměříme na města Nový Jičín a Frýdek-Místek, ve kterých má působiště firma Bono auto s.r.o. můžeme sledovat, že za rok 2011 se značka Renault nachází v penetraci

na druhém místě. Rovněž je možno sledovat, že registrací osobních automobilů značky Renault rok co rok přibývá a značce se tak daří každým rokem více. Důležité je si tuto rostoucí tendenci udržet. Nebylo by od věci umět si ve firmě lépe organizovat práci a to například vytvořením postu manažera, který se bude zabývat akvizicí. Přínosem pro firmu by tedy bylo, kdyby byl obsazen pracovník na post manažera nových a servisovaných vozů, který by byl pověřen získáváním nových zákazníků.

Je také velmi důležité, aby si vedoucí pracovníci firmy uvědomovali, že ve firmě je činnost prodeje a servisu provázaná. Proto by se měli co nejvíce snažit o kooperaci těchto dvou středisek.

Z průzkumu dále vyšlo najevo, že zaměstnanci by uvítali více pochval i kritiky ze strany nadřízených. Tyto pochvaly a kritiky jsou totiž hnacím motorem pro jejich větší výkonnost. Tudíž je nutné, aby vedoucí pracovníci brali ohled nejen na hmotné odměny, ale také na odměny nehmotné a více své zaměstnance chválili za dobře odvedenou práci, a rovněž uměli zaměstnance zkritizovat, když se jim něco nepovede. Vhodným řešením by bylo, kdyby výsledky práce nejlepších zaměstnanců byly veřejně uznány. Samozřejmě stimuly musí působit dvousměrně, což vede k tomu, aby zaměstnanci s hodnocením dlouhodobě negativním byli upozorněni na to, že když i nadále zaměstnanec bude mít hodnocení negativní, může ho vedoucí pracovník sankcionovat (například snížením platu).

Dále by bylo vhodné zavést pravidelnou kontrolu zaměstnanců, která neposkytuje jen informace o nedostacích podniku, ale především má vliv na lepší výsledky a na organizační rozvoj firmy.

Z hlediska pracovní doby je polovina zaměstnanců spokojena a polovina ne. Zaměstnancům vadí, že pracují až do pěti hodin odpoledne, tudíž než přijedou domů z práce, tak je téměř večer. Ovšem při práci jako je tato, je nesmyslné, aby byla provozní doba nastavena jinak, jelikož tato doba kopíruje přání a potřeby klientů.

Systém odměňování je podle mnoha zaměstnanců špatně nastavený, v pár případech dokonce až velmi špatně nastavený, 45% zaměstnanců jej shledává uspokojivým a 16% jej shledalo výborným. Obecně platí, že pokud zaměstnanec chce pracovat a chce podat pracovní výkon, očekává za tento výkon odměnu a uznání nadřízených pracovníků. Pokud se mu tato očekávání splní, je posílen jeho motiv. Pokud se však očekávání nesplní, jeho motiv se oslabuje. Proto je nutné tuto oblast rozhodně posílit, jelikož systém odměňování se rozhodně

projeví na výkonnosti zaměstnanců. Nebylo by od věci změnit systém odměn například v úseku servis. Jak již bylo zmíněno výše, mechanici mají mzdu složenou z fixní a pohyblivé složky. Přesto si ale zaměstnanci stěžují, že mají peněz málo. Oddělením více produktivních mechaniků od těch méně produktivních by skutečně ukázalo, kdo je výkonný a kdo naopak nikoliv. Na základě hodnocení výsledku práce zaměstnance povýšit, nebo naopak zaměstnance upozornit, že pokud bude dosahovat slabých výsledků i nadále, může o pozici přijít. Zaměstnanecké výhody by měly být posíleny v oblasti kvality osobnosti a pracovního výkonu zaměstnance.

Dalším zjištěným faktem je, že 31% zaměstnanců by uvítalo, kdyby se znovu zavedl příspěvek na penzijní připojištění. Co se týče informovanosti v této oblasti, žádný pracovník neodpověděl, že firma poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, což znamená, že informovanost v tomhle směru je výborná. Nicméně téměř všichni zaměstnanci by uvítali, kdyby jim firma poskytovala příspěvek na penzijní připojištění a proto by firma měla tento benefit opět zavést, pokud by to po finanční stránce bylo proveditelné.

Negativní výsledek měla otázka číslo 14. Zde vyšlo, že téměř 90% zaměstnanců je motivováno platem. Na jednu stranu je zřejmé, že lidé pracují proto, aby měli peníze, díky kterým mohou uspokojovat své potřeby. Nemá-li člověk strádat, musí uspokojovat své základní potřeby, jako jsou hlad, žízeň, spánek, oblečení apod. To jim umožňuje plat. Ovšem nebylo by na škodu, kdyby zaměstnanci do práce chodili rádi a kdyby je práce bavila. Firma by se měla zaměřit na zlepšení a zpříjemnění pracovních podmínek a vytvořit takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře. Jednou za čas by se také mohly pořádat různé firemní akce a večírky, kde by se zaměstnanci spolu více sblížili a vytvořili si tak pracovní kolektiv, ve kterém se budou cítit příjemně. Manažeři by se měli neustále snažit o vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivně utvářet vztah nadřízeného a podřízeného. Firma celkově by měla dbát na kvalitu organizační kultury.

5 Závěr

Cílem této práce bylo zmapovat současnou situaci ve firmě Bono auto s.r.o. Předmětem zájmu také bylo zjistit, jaké stimulační a motivační faktory ovlivňují výkonnost zaměstnanců a naléznout varianty řešení k možnému zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Návrhy a doporučení na zlepšení motivace zaměstnanců byly vypracovány za pomoci interních materiálů firmy a dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci firmy.

V současnosti se kladou stále větší nároky na zvyšování výkonnosti podniků, a proto mnoho manažerů, majitelů firem i liniových pracovníků hledá různé alternativy jak zvýšit výkonnost podniků a zaměstnanců. Zde se do popředí dostává účinná motivace a stimulace zaměstnanců.

Výkonnost pracovníků ovlivňuje řada faktorů. Vztah člověka k práci je ovlivněn tím, jak to, co vnímá, ovlivňuje jeho prožívání, a jak se to promítá do jeho hodnocení vlastní pracovní situace a jejích dílčích podmínek.

Ve společnosti, která byla zkoumána v aplikační části bakalářské práce, je zaveden systém odměňování mechaniků a prodejců, který má předpoklady směřovat ke snaze podávat kvalitní výkony. Je to dáno rozdělením mzdy na fixní a pohyblivou složku. Ovšem ne každý zaměstnanec je s tímto systémem spokojen, i přes to, že výši své mzdy může sám ovlivnit svým výkonem.

Důležitou roli hrají i zaměstnanecké benefity. Firma zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravování a také dovoz stravy přímo do firmy. Dále poskytuje výhodu ve formě služebního telefonu a na postu vedoucích pozic také možnost služebního automobilu. Co ovšem ve firmě chybí je příspěvek na penzijní připojištění, který by zaměstnanci velmi rádi uvítali.

Na provozní dobu zaměstnanci mají odlišné názory. Jedni jsou s provozní dobou spokojeni, druhým se tato doba nelíbí. S tímto problémem bohužel hnout nejde, jelikož práce v tomto oboru si takto nastavenou pracovní dobu vyžaduje, a z hlediska klientů je zcela vyhovující.

Ve firmě je dále nezbytné zaměřit se na zvýšení prodeje automobilů. Je zapotřebí zanalyzovat, v čem spočívá špatná organizace práce. Může to být zapříčiněno chybějícím postem akvizičního manažera. Je tudíž prioritní, aby si firma najala vhodného manažera, který bude

získávat nové zákazníky a tím firma zvýší svůj prodej. Ve firmě byl nedávno vytvořen post manažera servisu, což byl rozhodně správný krok. Tato pozice je však ve firmě teprve krátce.

Významným aspektem směřujícím ke zvýšení výkonnosti je také změna přístupu vedoucích pracovníků ze stran pochvaly a kritiky adresované zaměstnancům. Pracovníci potřebují být chváleni, jelikož tato pochvala je důvodem, proč je jejich výkonnost vyšší.

Dobře motivováni lidé podávají vyšší výkony. Takoví lidé mohou být motivováni buď sami od sebe, anebo potřebují být motivováni z vnějšku. Což je případ ve firmě Bono auto s.r.o. Pokud by se organizace poučila z návrhů a doporučení, mohla by nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn.

Vzhledem k důsledkům finanční krize, které na firmu mají stále vliv, je důležité, aby se firma zaměřila na stimuly beznákladové. Nehmotná odměna má velkou výhodu v tom, že ji lze poskytovat bezprostředně po výkonu, například při již zmiňované pochvalě či kritice. Využití nefinančních prostředků vede jednak ke zvyšování spokojenosti zaměstnance, ale také má velký přínos pro zaměstnavatele, který tím nezmenší firemní rozpočet a zároveň posílí výkonnost zaměstnance.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management- organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *How to motivate people*. 2. vyd. London: Kogan Page Publishers, 2006. 144 s. ISBN 978-0-7494-5999-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 256 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Elektronické publikace

Zákoník práce [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.zakonik-prace-online.cz>>

Interní materiály firmy

Výroční zpráva firmy Bono auto s.r.o.

Podklady pro roční pohovory

Seznam zkratek

OA	–	Osobní automobil
S.R.O.	–	Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Jméno a příjmení studenta